

Prefazione

di Erika Mallarini*

Le relazioni nel sistema salute sono caratterizzate da una profonda asimmetria informativa che si manifesta non solo nel rapporto medico paziente, ma anche tra azienda farmaceutica e pagatore o prescrittore, associazione pazienti e regolatore, professionisti e amministrazione delle aziende sanitarie, e così via. Prospettive, competenze e conoscenze, ma anche linguaggio, semantica e semiotica dei vari player sono molto diversi. Quando c'è asimmetria informativa entra in gioco una percezione di rischio che si fonda su tre dimensioni: funzionale (*la soluzione contribuisce al successo terapeutico? Quanto?*), psicologico/sociale (*che impatto ha la soluzione sul profilo psicologico o sul ruolo sociale dello stakeholder?*) e finanziario (*che impegno economico richiede? Tale impegno è bilanciato dal risultato?*). Quando una delle parti percepisce un rischio la fiducia rappresenta il costrutto indispensabile per allineare le condotte dei player e raggiungere risultati di salute, di equità e di sostenibilità economica. La fiducia, infatti, facilita la comunicazione e incentiva la collaborazione.

Per costruire, rafforzare, mantenere un rapporto di fiducia il marketing, come più tradizionalmente inteso nel settore healthcare, è uno strumento non del tutto efficace: le scelte degli individui (e quindi delle aziende in quanto composte da individui) non sono totalmente razionali, ma sono condizionate da attese, credenze e percezioni. Talvolta il «marketing» può addirittura minare la fiducia tra le parti che ne vedono una valenza manipolativa. Molti sono infatti i preconcetti verso lo strumento che viene associato a un'idea alterata di business. Di qui l'importanza di diffondere un altro approccio, ovvero quello comportamentale, che attraverso lo studio condotto con modalità scientifiche del *sentiment* inteso come stati d'animo, convinzioni, valutazioni che i soggetti formano sulla base di loro sensazioni, emozioni e impressioni, supporti la definizione di strategie e strumenti volti a indirizzare i comportamenti verso scelte appropriate e sinergiche funzionali ad accrescere la salute sul territorio.

* Associate Professor of Practice in Healthcare Management presso SDA Bocconi School of Management

L'approccio comportamentale è efficace in più ambiti a livello sanitario.

Uno dei più strategici è sicuramente la prevenzione. La scarsa adesione a iniziative di prevenzione primaria è solo in parte un problema di informazione. È difficile che le persone, per esempio, non sappiano che fumare faccia male. Ma allora perché si continua a fumare? Per promuovere uno stile di vita salutare non è quindi sufficiente diffondere la conoscenza dei rischi associati a determinati comportamenti, occorre prima comprendere il perché di tali comportamenti per trovare il modo di contrastarli.

Affianco alla prevenzione, altrettanto rilevante per il successo terapeutico, vi è l'aderenza ai percorsi diagnostico-terapeutici. Anche in questo caso, pur essendo necessario che innanzitutto il paziente sappia cosa deve fare e come, le ragioni principali della mancata aderenza non stanno prevalentemente nella mancata o scarsa informazione. Le persone possono non seguire le terapie perché temono gli effetti collaterali dei farmaci («il vaccino fa più danni della malattia», «non bisogna mai dare gli antibiotici ai bambini»), o perché non si fidano della loro efficacia («gli equivalenti non sono originali e quindi non funzionano») oppure, ancora, perché non si fidano delle competenze di chi li prescrive («il medico di base oggi è solo un ragioniere»). A volte si temono comportamenti opportunistici da parte di chi indirizza a un determinato percorso («vogliono farmi fare una visita che non mi serve per far guadagnare qualcuno»), ma, talora, anche di chi non indirizza a fare degli accertamenti («non mi fa fare una TAC perché la Regione non ha più soldi e poi lo sanzionano»).

La terza condizione per il successo terapeutico è l'appropriatezza, ma anche in questi casi i fattori ostacolanti non sono sempre puramente razionali o legati alla mancata informazione. Il medico non si fida di una diagnosi di un collega o di un esame realizzato in una determinata struttura, oppure, ancora, non si fida di un farmaco perché nuovo, l'amministratore non si fida di una scelta sanitaria perché pensa sia dettata da un ritorno opportunistico, e così via.

A queste applicazioni del marketing comportamentale se ne posso aggiungere molte altre: dal lancio di un farmaco a quello di un servizio sanitario, dalla diffusione di soluzioni digitali alla raccolta di dati, dalla riduzione degli accessi al pronto soccorso alla promozione della farmacia dei servizi.

Le nuove competenze in gestione dei big data e l'intelligenza artificiale rendono oggi l'approccio comportamentale molto efficace: è infatti possibile costruire modelli non solo previsionali, ma anche predittivi grazie ai quali costruire risposte personalizzate all'individuo e non solo al cluster.

Questi nuovi strumenti a servizio del marketing comportamentale lo rendono finalmente fruibile, applicabile concretamente in tutti i tipi di aziende del settore: dalle più strutturate aziende farmaceutiche ai player pubblici con una cultura meno avanzata in termini di management.

Questo volume arriva quindi in un momento estremamente propizio, in cui l'indubbia utilità di queste competenze coincide con una maggior facilità della loro applicazione concreta. *Healthcare Marketing* coniuga la consistenza del rigore scientifico alla concretezza dei contenuti e questo lo rende di fatto un utile strumento per i manager del settore per affrontare efficacemente temi di particolare attualità.

Premessa

di *Lucio Corsaro*

È possibile comprendere, prevedere e orientare i comportamenti delle persone?

Il futuro del marketing consiste nel trovare strumenti e modalità efficaci per individuare più canali con cui connettersi e per offrire contenuti pertinenti in modo tempestivo.

Il metodo che meglio si adatta a questo scopo è il marketing comportamentale, che combina i comportamenti di un individuo con l'automazione degli strumenti di marketing.

Il marketing comportamentale, attraverso un approccio metodologico, permette di prevedere la prossima azione che le organizzazioni e i brand dovrebbero intraprendere così da creare offerte, iniziative e azioni personalizzate efficienti ed efficaci.

Sfruttando la potenza dell'automazione del marketing comportamentale per andare oltre le generiche e-mail di massa e l'ampia segmentazione abituale e per iniziare a comunicare a un «pubblico di singoli individui» in tempo reale, è possibile offrire specifiche e sorprendenti *customer experience multicanale*, che i propri contatti non dimenticheranno facilmente.

Questo volume ha come obiettivo quello di contribuire alla costruzione della conoscenza negli studi sul comportamento, in particolare per ciò che concerne le esperienze degli individui nel mondo della salute. Con questo traguardo in mente, inviteremo il lettore a esplorare prospettive, problemi, ma soprattutto le possibili soluzioni per capire come farsi largo di fronte a casi concreti che interrogano i significati dei comportamenti (perché dai consumatori un dato prodotto è preferito a un altro?), anticipare i loro possibili sviluppi (come varierà la domanda di un certo servizio nei prossimi mesi?) e la possibilità di orientarli (come fare a migliorare l'aderenza a una terapia?).

Interrogativi come questi possono essere sostenuti da una prospettiva di ricerca scientifica a cui questo volume è dedicato: il marketing comportamentale.

Come primo step è bene, prima di tutto, definire più nel dettaglio il nostro campo di riflessione.

Tra gli attori che operano nel settore della salute non ci sono solo medici, infermieri, operatori sanitari e pazienti, ma ovviamente anche farmacisti, coloro che

assistono un malato, siano familiari o caregiver professionisti, le persone coinvolte nella ricerca, approvazione e distribuzione di farmaci, nonché le strutture composite e localizzate come ospedali, consigli regionali, aziende pubbliche e private che operano nel settore della salute. Oltre a questi attori sociali ci sono informatori scientifici, associazioni di pazienti e medici, opinion leader formali e informali, e molti altri. In economia si parla genericamente di stakeholder per definire un ruolo, un gruppo o un ente che opera all'interno di un progetto o di un'iniziativa e verso la quale nutre interesse per la buona riuscita della stessa. Dunque, i comportamenti che vogliamo esplorare in queste pagine non sono solo quelli individuali, ma anche di gruppi più o meno consolidati di individui che intervengono nei processi relativi al contesto sanitario.

Il mondo della salute dell'Italia contemporanea, la quale si interfaccia con l'Unione Europea e un mercato composto da aziende che operano a livello sia nazionale, sia multinazionale e mondiale, è caratterizzato dall'interazione di diversi stakeholder, i quali si confrontano con legislazioni (di vari stati e livelli nazionali e sovra-nazionali), interessi economici, bisogni, aspettative e motivazioni.

In questo contesto altamente composito e i cui elementi si influenzano reciprocamente in un moto incessante e verso multiple direzioni, sarebbe facile perdersi. Nonostante la complessità della realtà in cui viviamo, questo volume propone una strategia per guardare ai comportamenti in chiave interpretativa, producendo modelli di previsione del comportamento alla luce dell'analisi degli elementi che li caratterizzano. Facendo leva su questi, sarà inoltre possibile proporre strategie per influenzarli, orientarli o anticiparli. Le applicazioni di questa conoscenza, che scegliamo di chiamare marketing comportamentale, sono potenzialmente illimitate.

Se da un punto di vista scientifico è possibile districarsi all'interno di questo mare di variabili, occorre essere in grado di selezionare le informazioni giuste, o quelle più significative, nonché definire la prospettiva d'indagine e di analisi più adatta, le tecniche migliori e rigorosamente applicate, e infine sapere quali strategie di comunicazione e di marketing massimizzeranno i risultati ottenuti.

Prendendo le distanze da un approccio economico classico e macro-sistemico, scegliamo di considerare la sfera economica e quella sociale come compenstrate, in cui consideriamo insufficiente uno sguardo diretto al solo sistema economico o allo stato: i componenti del tessuto sociale non si limitano a essere uno accanto all'altro e la società non è data dalla loro somma.

Le persone interagiscono, si influenzano a livello sistemico, hanno accesso a un numero di informazioni limitate e non sempre hanno tempo (o possibilità) di esaminarle con attenzione. In questo senso il comportamento non può essere spiegato in termini puramente razionali, altrimenti non si spiegherebbe come mai allo stesso stimolo non segua sempre lo stesso output.

La prospettiva teorica del marketing comportamentale raccoglie gli insegnamenti del behaviorismo sulla relazione dell'essere umano con l'ambiente, declinando l'attenzione a livello microsociale per poi essere in grado di formulare induttivamente considerazioni che regolano i fenomeni su scala macrosociale.

L'accento è messo sull'agency, ovvero la capacità di azione del singolo sul mondo circostante, la quale è strettamente dipendente dall'interpretazione che il soggetto conferisce agli stimoli ricevuti dall'ambiente.

Dunque, l'ambiente influenza e modella i comportamenti degli attori, in base all'interpretazione che essi vi conferiscono. Questa relazione è aperta, dinamica e muta nel tempo. Il comportamento, dunque, non è predeterminato ma costantemente negoziato, in un delicato equilibrio in cui occorre valutare le influenze sociali, le variabili culturali e l'amministrazione dell'agency individuale.

La manipolazione dell'ambiente, per esempio con l'inserimento di stimoli creati *ad hoc*, potrà dunque orientare i comportamenti, ma solo tenendo conto delle altre variabili di influenza e di interesse. Pur guardando al macromodello dello stimolo-risposta, il marketing comportamentale si distanzia dall'idea semplicistica che uno stimolo possa dar luogo a risposte innate o spontanee: esse sono costruite dall'individuo, soprattutto in virtù della sua esperienza sociale. A partire dai dati raccolti sulla base dell'osservazione scientifica del comportamento, all'interno di quello che la scuola gestaltica definisce come «campo psicologico di forze», è possibile sviluppare un'analisi che ne permetta la previsione e l'anticipazione nel futuro, considerando la variabile temporale, e ritornando alle valenze sistemiche o macrosociali, le quali solo all'avvio della nostra riflessione avevano lasciato il passo a quella individuale.

Da un punto di vista utilitaristico, questa conoscenza non è solo riconducibile a strategie vincenti per le vendite di un prodotto. Una prospettiva etica orienta le sinergie che presenteremo in questa sede, i cui effetti si applicano al miglioramento della comunicazione tra gli attori del settore sanitario, come l'interazione medico paziente o tra l'Agenzia Italiana del Farmaco e le associazioni di pazienti. L'applicazione del marketing comportamentale, inoltre, promuove l'accessibilità a farmaci rari, opera per il miglioramento dell'aderenza dei trattamenti da parte dei pazienti, mette in luce le pressioni di stigma che ostacolano i percorsi di cura e quali elementi dell'esperienza terapeutica possono fare da moltiplicatori di comportamenti virtuosi.

In queste pagine ci prefiggiamo lo scopo di presentare un preciso posizionamento scientifico che è profondamente legato alla sua dimensione applicativa, che viene concepito come tale già a livello teorico e che si contraddistingue per l'uso sinergico di metodologie di raccolta e analisi sia quantitative che qualitative. Queste dimensioni dialogano e cooperano in prospettive, tecniche di raccolta e di elaborazione dati orientate a sostenere il progresso in ambito sanitario, partendo dall'osservazione e dalla misurazione dei comportamenti umani. La proposta del marketing comportamentale intende l'applicazione di una selezione di studi del comportamento al fine di promuovere il posizionamento di un determinato prodotto sul mercato, massimizzandone i benefici.

La struttura di questo volume riflette un percorso conoscitivo che parte dall'analisi delle difficoltà alla base della comprensione del comportamento umano: come mai è difficile studiarlo? Quali difficoltà si inseriscono nei processi di osservazione e predizione e quali strategie si possono adottare per sciogliere questi

nodì? E ancora, quali sono gli attori sui quali è bene dirigere gli sforzi di influenza del comportamento al fine di ottenere benefici condivisi e collettivi all'interno del settore sanitario?

Nella prima parte del volume cercheremo di dare risposta a questi interrogativi: attingendo alle abilità specifiche di discipline come l'economia, la statistica, l'antropologia, la sociologia, la psicologia e l'ingegneria informatica, metodologia scientifica, la proposta del marketing comportamentale fonde big e small data, integrando prospettive scientifiche qualitative e quantitative per offrire uno sguardo integrato sulla realtà.

Una volta definiti i problemi che occorre affrontare per lo studio dei comportamenti, la seconda parte del volume illustrerà la proposta metodologica del marketing comportamentale con una serie di casi operativi che ci aiuteranno a mostrare effetti e benefici derivanti dall'applicazione di questa prospettiva scientifica, nonché gli strumenti operativi per raggiungere l'obiettivo di riduzione dell'errore umano e la promozione di comportamenti virtuosi. Attraverso questo percorso, il lettore verrà accompagnato a considerare nuovi strumenti per iniziare una messa in discussione del modo in cui guardiamo i comportamenti, considerando alcuni concetti chiave come il job to be done, il patient journey e l'ABCD model. Questi capisaldi non sono certo nuovi a chi lavora nel marketing: l'innovazione consiste nel loro uso integrato grazie a metodi di raccolta ed elaborazione dei dati sperimentati insieme. In altre parole, l'obiettivo di questo contributo scientifico è quello di generare valore aggiunto su prodotti, servizi e azioni, promuovendo una nuova possibilità di design comportamentale sostenuta da un'analisi scientifica multi-composita.

La terza parte del libro si concentra sull'applicazione di strategie di marketing comportamentale nel settore farmaceutico, con l'obiettivo di ottimizzare l'interazione tra aziende e consumatori. Si parte dall'analisi dei comportamenti dei consumatori, utilizzando strumenti come personas e archetipi per creare profili dettagliati e prevedere le loro azioni future. Questo processo, noto come behavioral profiling, permette di segmentare il pubblico in gruppi omogenei, facilitando la creazione di strategie di marketing personalizzate.

In capitoli dedicati, viene esplorata l'importanza della linea che caratterizza i canali di intervento più efficaci. Questo implica un'analisi approfondita dei touchpoint del percorso utente, ovvero i punti di contatto tra il consumatore e il brand, e il monitoraggio multicanale per comprendere meglio come i diversi canali influenzino il comportamento del consumatore. L'obiettivo è ottimizzare la presenza del brand su più piattaforme, garantendo un'esperienza coerente e integrata. Il content marketing è trattato in questa ultima parte, come un elemento chiave per il successo delle campagne di marketing. Creare contenuti rilevanti e mirati non solo attira l'attenzione dei consumatori, ma li coinvolge e li informa, facilitando la costruzione di relazioni di fiducia. La qualità e la pertinenza dei contenuti sono cruciali per mantenere l'interesse e stimolare azioni desiderate. Un'altra tematica fondamentale affrontata è quella del monitoraggio degli outcome delle campagne di marketing. Questo implica la definizione di metriche chiave e l'utilizzo di strumenti di analisi che siano in

grado di misurare l'efficacia delle strategie implementate. Monitorare gli outcome permette infatti di apportare correzioni in tempo reale e ottimizzare continuamente le campagne.

Il libro discute anche delle strategie specifiche per implementare interventi volti a migliorare i comportamenti dei consumatori. Questo vede la familiarità nell'uso di incentivi, comunicazioni personalizzate e tecniche di nudging che possano guidare i consumatori verso comportamenti più salutari e favorevoli.

Un capitolo significativo è dedicato all'uso di chatbot e assistenti virtuali. Strumenti questi che possono migliorare significativamente l'interazione con i pazienti, fornendo supporto immediato, rispondendo a domande frequenti e assistendo nella gestione delle terapie. L'integrazione di chatbot nelle strategie di marketing permette infatti di offrire un servizio continuo e personalizzato.

Infine, viene dato spazio a quelle potenzialità che riguardano l'intelligenza aumentata, l'uso di dati sintetici e di avatar. Esempi reali di come sia possibile analizzare grandi quantità di dati e di ottenere insight utili per la personalizzazione delle campagne di marketing.